

# ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL MERCADO DE ANTOJITOS REGIONALES EN TABASCO. CASO: HANDMADE SNACKS RESTAURANT

## MARKETING STRATEGIES IN THE REGIONAL ANTOJITOS MARKET IN TABASCO CASE: HANDMADE SNACKS RESTAURANT



**María de la Cruz Baeza Priego**

*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México*

*Recibido: 20-10-2022 Aprobado: 20-11-2022*

### RESUMEN

Hoy en día se conocen una diversidad de estrategias comerciales que las empresas realizan con el afán de permanecer en los mercados en los cuales compiten, se ha observado mayormente que las grandes empresas han sido capaces de implementar estrategias comerciales arriesgadas y efectivas; en el caso de la pymes cuya inversión en este rubro suele ser más escaso por cuestiones de presupuesto y en algunos otros por ignorancia en el tema, por lo que pocas son las empresas de este tipo que eligen una estrategia comercial con visión a mediano plazo.

Este artículo científico tiene como objetivo analizar las estrategias comerciales que puede implementar la empresa Handmade Snacks Restaurant ubicada en Villahermosa, Tabasco, de acuerdo a sus objetivos estratégicos para permanecer en el mercado como una empresa líder en su ramo. Como metodología de estudio se utiliza el análisis del caso utilizando métodos de recolección de datos primarios, por lo que se procede básicamente de la observación y entrevista a los sujetos de estudio, así como a la aplicación de una encuesta de preferencia de consumo de sus clientes y posible expansión del restaurante en otras localidades del estado de Tabasco.

Los resultados de la investigación muestran que las estrategias que potencialmente puede aplicar Handmade Snacks Restaurant son la estrategia de diferenciación y la estrategia del océano azul, utilizando mayormente el marketing directo, dadas las condiciones y preferencias de sus clientes.

**Palabras clave:** mercado, investigación de mercado, cliente, servicio al cliente, estrategias de marketing.

---

*Citación: Baeza Priego, M. de la C. . (2022). Estrategias de Marketing en el Mercado de Antojitos Regionales en Tabasco Caso: Handmade Snacks Restaurant. Publicaciones E Investigación, 16(3). <https://doi.org/10.22490/25394088.6514>*

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad Para la Cooperación Internacional de México, Cancún, Quintana Roo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco. <https://orcid.org/0000-0003-3209-901X> / [baezapriego@hotmail.com](mailto:baezapriego@hotmail.com)

---

<https://doi.org/10.22490/25394088.6514>

**ABSTRACT**

*Today there is a diversity of commercial strategies that companies carry out with the desire to remain in the markets in which they compete, it has been observed mostly that large companies have been able to implement risky and effective commercial strategies; in the case of PyMES whose investment in this area is usually scarcer due to budget issues and in some others due to ignorance on the subject, few are the companies of this type that choose a commercial strategy with a medium-term vision.*

*This scientific article aims to analyze the commercial strategies that can be implemented by the company Handmade Snacks Restaurant located in Villahermosa, Tabasco, according to its strategic objectives to remain in the market as a leading company in its field. As a study methodology, the analysis of the case is used using primary data collection methods, so it proceeds basically from the observation and interview of the study subjects, as well as the application of a consumption preference survey of their customers and possible expansion of the restaurant in other locations in the State of Tabasco.*

*The results of the research show that the strategies that Handmade Snacks Restaurant can potentially apply are the differentiation strategy, the blue ocean strategy, using mostly direct marketing, given the conditions and preferences of its customers.*

**Key words:** XMarket, Market Research, Customer, Customer Service, Marketing Strategies.

**1. INTRODUCCIÓN**

Implementar una estrategia de marketing hoy en día para cualquier empresa es más complicado que nunca, debido a que los grandes mercados están dominados por unos pocos distribuidores, (franquicias como McDonald's o KFC) que concentran el poder en sus manos y además cuya preferencia de sus productos ha surgido como consecuencia de la facilidad y el bajo coste de lanzar nuevos e innovadores productos, que han ido generando una cultura de consumo barato cuya calidad en algunas de estas empresas ha quedado en entre dicho.

Por su parte los consumidores de hoy en día encuentran en el mercado productos de sobra para satisfacer todas y cada una de sus necesidades y deseos. Se diría que todo lo que se podría inventar y comercializar, ya está inventado o comercializado. Sin embargo, lo que en realidad empieza a agotarse es el modelo tradicional basado en la segmentación de los mercados y en la extensión de las marcas (Kotler & Trías de Bes, 2004, p.1).

Aunado a ello la publicidad ha ido dominando cada vez más el mundo de los negocios, y por tanto provocando en los consumidores una gama amplia de opciones inducidas, el empleo del neuromarketing, las 3 estrategias genéricas de Porter, la estrategia del océano azul, el marketing directo y otras muchas más, están ocasionado que los segmentos de mercado sean cada vez más pequeños y diferentes y para llegar a ellos hay que invertir en varios medios.

En este trabajo de investigación se analiza el caso de la empresa Handmade Snacks Restaurant, una empresa clasificada entre las pymes como pequeña, que aunque ya tiene 18 años de permanecer en las preferencias del consumidor como negocio regional de antojitos típicos de origen veracruzano, debe considerar su evolución, ante las recientes llegadas de otras ofertas de servicio de comida rápida al estado de Tabasco, es por ello que se exponen algunas estrategias de marketing para ser analizadas y elegir las que coadyuven con el desempeño y propósito del negocio.

El objetivo principal de este trabajo es identificar las estrategias de marketing con la posibilidad de ampliar su mercado en otros municipios del estado de Tabasco cercanos a la ciudad de Villahermosa, donde se encuentran sus dos restaurantes, por lo que esta investigación se estructura de la siguiente manera: se define el marco teórico que sustenta este tema, la metodología aplicada, los instrumentos de recolección de datos, el análisis de los datos, la discusión y conclusiones de la investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1 Mercado

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero (Manene, 2012, p.1).

El mercado está compuesto por toda la oferta y la demanda de productos y servicios. En el que podemos encontrar toda la competencia de empresas que luchan por hacerse un hueco en él, y también todas las personas que demandan productos. En un mercado tan competitivo es difícil que una empresa llegue a todo el público, por lo que lo divide en segmentos de mercados a los que se dirige de forma más efectiva (García, 2017, p.1).

Tradicionalmente, comenta García (2017), el mercado ha sido el lugar donde se reunían compradores y vendedores para realizar sus operaciones comerciales. Este concepto de mercado estaba unido a un lugar geográfico, pero a consecuencia del progreso y de las comunicaciones este término se ha desprendido de su carácter localista (p.1).

Bembibre (2008) por su parte indica que, en términos económicos, se le dice mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica

un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda (p.1).

Así tendremos diversas clasificaciones o tipos de mercado según sean los criterios aplicados, a saber, de acuerdo a Manene (2012, p.1):

*Según su extensión:*

- *Mercado total.* Conformado por la totalidad del universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- *Mercado potencial.* Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien están en condiciones de adquirirlas.
- *Mercado objetivo.* Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar. Los *mercados metas* deben ser compatibles con los objetivos o metas y la imagen de la organización, y además es necesario que estén relacionadas las oportunidades de mercado con los recursos de la empresa.
- *Mercado real.* Representa el mercado en el cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado objetivo que se han captado.

*Según el tipo de producto ofrecido*

A tener en cuenta que su clasificación dependerá del uso dado al producto por parte del usuario del mismo, quien determinará la diferenciación entre bienes de consumo y bienes industriales.

- *Mercado de bienes de consumo.* Los mercados de consumo están integrados por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. Por lo tanto, aquí podemos englobar innumerables productos de todo tipo.
- *Mercado de bienes industriales.* En este caso se singulariza por lo siguiente:
- Compra por razonamiento, origen de rentabilidad.

- La mayoría de las ventas las realiza directamente el fabricante.
- Se necesita un buen conocimiento del cliente y de sus necesidades.
- Compra colectiva, suelen decidir varias personas. En este caso podemos considerar varias clases de mercados, a saber:
- *Mercado de los productores.* Los productos no los compran en su mayoría para ser consumidos, sino transformados en otros productos o comercializados como intermediarios.
- *Mercado de los revendedores.* Los demandantes de este mercado son las empresas, personas o instituciones que adquieren los productos con objeto de venderlos o alquilarlos a otros, pero sin transformarlos.
- *Mercados de instituciones oficiales.* En este mercado se englobarían todas las instituciones oficiales. Se diferencia en que en el proceso de compra no es tan importante el factor económico como el servicio a la comunidad. Por otra parte, las decisiones siguen pautas legales con procedimientos rígidos y preestablecidos.
- *Mercado de servicios.* Constituye el sector terciario de la actividad económica con un elevado índice de desarrollo. Presenta dificultades de definición, entendiéndose por tales, aquellos bienes materiales, que en muchos casos utilizan soportes materiales para ser transmitidos, identificables por separado, que satisfacen deseos y necesidades y que pueden ser destinados a consumidores o a industrias.

De este modo surgen diferentes clasificaciones de mercado: según su extensión, según su tamaño, según sus servicios, según el tipo de producto ofrecido, así tenemos que para el caso que nos ocupa se toma la clasificación de tipo de mercado de bienes de consumo no duraderos, de acuerdo al tipo de producto ofrecido.

## 2.2 Investigación de mercado

El estudio de mercado es uno de los estudios más importantes y complejos que deben realizarse para la evaluación de proyectos, ya que define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este

estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad (Orjuela & Sandoval, 2002, p.9).

### *Análisis de la demanda*

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado está dispuesto a adquirir para satisfacer la exteriorización de sus necesidades y deseos específicos. Además, está condicionada por los recursos disponibles del consumidor o usuario, precio del producto, gustos y preferencias de los clientes, estímulos de marketing recibidos, área geográfica y disponibilidad de productos por parte de la competencia, entre otros factores (Orjuela & Sandoval, 2002, p.51).

## 2.3 Cliente

El cliente, como puntualiza (Najul, 2011) es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios (p.26).

La calidad del servicio en la atención al cliente es responsabilidad de toda la organización (Álvarez, Mijares & Zambrano, 2013, p.15.).

La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente. Se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas involucradas en el proceso de atención al cliente. (Najul, 2011, p. 27)

“El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente, la verdad es que son los clientes quienes, califican la atención recibida, si es buena vuelven o de lo contrario no regresan. Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, información veraz, concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado

para que los clientes que reciben la información, no solo tengan una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que van a establecer una relación comercial. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Si la empresa no satisface las necesidades de sus clientes tendrá una trayectoria muy corta". (Najul, 2011, p.26-27)

Para Studylib *el momento de la verdad en el servicio al cliente* es:

"El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo y sus verdaderos atributos.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios" (s.f.).

El ciclo del servicio es una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés (Restrepo, Restrepo & Estrada, 2006, p.290).

## 2.4 Estrategias de marketing

El marketing ha tenido cambios adaptados a los nuevos requerimientos del mercado y consumidores; en este sentido la implementación de estrategias de marketing en las empresas supone un avance más en la superación del marketing tradicional (Barón, Fermín & Molina, 2018, p.167).

Las estrategias de marketing de acuerdo con González, 2020, p.1), se definen como:

- "Una colección de métodos de mediano a largo plazo para alcanzar los objetivos de la empresa.
- No cambiará anualmente, sino sólo cuando se produzca un cambio importante que afecte al negocio en su conjunto: el aumento de un nuevo

competidor fuerte, la implementación de una nueva legislación que impacte mucho en el negocio, un cambio repentino en las necesidades del consumidor.

- Apoya los objetivos empresariales.
- Es genérica, con presupuestos y plazos de ejecución vagamente definidos".

Las estrategias de marketing según menciona el mismo autor es uno de los elementos más importantes a establecer, por ejemplo, "La estrategia de diferenciación de la empresa también desempeña un papel importante aquí, debido que varios elementos de la mezcla de marketing tienen que adaptarse para apoyar [...] La elección de una estrategia en particular también depende de si el negocio es un líder, retador, seguidor o un jugador de nicho".

Para aplicar una estrategia adecuada, según Porter (2008), es necesario encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, para lo que disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, las cuales son:

- **Liderazgo global en costos.** Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo.
- **Diferenciación.** La segunda estrategia genérica consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio.
- **Enfoque o concentración.** El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de

compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.

De igual forma González, (2020), nos menciona *algunas estrategias de marketing* como son:

- **Estrategia de producto.** Este capítulo ofrece una imagen clara de la oferta de productos de la empresa dividida (*si procede*) en categorías, subcategorías, clases, unidades, etc. También describe las características únicas de la oferta de productos que las separa de la competencia. El ciclo de vida del producto (*introducción, crecimiento, madurez y declive*) tiene una influencia directa en la estrategia de marketing global.
- **Estrategia de distribución.** Ningún producto o servicio, no importa lo grande que sea, tendrá éxito si no está fácilmente disponible para el público objetivo. La elección del canal de distribución correcto depende del tipo de producto que se ofrece y del comportamiento de compra del usuario final. Correctamente implementada, la distribución contribuye a la experiencia global del cliente y la satisfacción con la marca.
- **Estrategia para colocar precios.** Igualmente importante en la mezcla global de marketing, el precio influye en gran medida en la decisión de compra y ayuda a crear las asociaciones adecuadas con la marca, si se ejecutan correctamente.
- **Estrategia promocional.** Las decisiones deben ser tomadas sobre el uso principalmente de una “estrategia de empuje”, “estrategia de tirón”, o una combinación de ambos (*que es el caso de la mayoría de las empresas*). La *estrategia de empuje* implica obligar al producto a través del canal de distribución, que a su vez es responsable de generar la conciencia del usuario final y la compra. Las

ventas personales y las ferias comerciales juegan un papel importante aquí. Una meta de *estrategia de atracción* es generar conciencia de usuario final saltando al intermediario, el distribuidor. Para lograr esto, la empresa tiene que depender en gran medida de la publicidad, las redes sociales y las promociones de los usuarios finales.

Para poder implementar una estrategia de marketing es necesario que el desarrollo de dicha estrategia sea eficaz, por lo que debe contar con objetivos claramente definidos, una vez que se ha realizado el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), el equipo puede establecer los objetivos de marketing a medio y largo plazo que respaldan el plan estratégico global de negocio, puntualiza González (2020).

Resulta imprescindible innovar en un contexto en el que los negocios de comida rápida han crecido y se han monopolizado de manera significativa, por lo que también destacamos la estrategia de marketing del *océano azul*, esta estrategia puede ofrecer al restaurant un nuevo campo de oportunidades de negocios, para lo cual señala Chirinos (2011, p.175):

La estrategia del océano azul lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos y a la vez el aumento del valor de los productos.

Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues ella está en otro mar y en este nuevo mar las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Visto de manera sintetizada, lo que la estrategia del océano azul plantea es buscar un producto o servicio con valor innovado, creando así un nuevo mar, es decir, un nuevo nicho. Por lo tanto, la tarea es doble: definir nuestro producto o servicio y determinar nuestro nicho de mercado.

### 3. MATERIAL Y MÉTODO

Se considera el abordaje de nuestra investigación a partir de la investigación *cualitativa*, que de acuerdo a Escudero & Cortes, (2018) , se considera “como un procedimiento dinámico y sistemático de indagación dirigida, donde las decisiones son tomadas en función de lo investigado; es decir, el investigador inicia su estudio con una orientación teórica consciente de las ciencias sociales, al interactuar con la problemática objeto de estudio, se van manifestando las preguntas que dirigen el proceso investigativo. Por tanto, se genera una influencia mutua entre el investigador y el problema de estudio” (p.43).

Desde el abordaje cuantitativo, utilizamos este método a través de la aplicación de cuestionarios, con la finalidad de presentar un enfoque racional, que nos permita analizar los diferentes aspectos que pueden incidir en las estrategias a seguir por la empresa en estudio.

### 4. PARTICIPANTES Y RECOLECCIÓN DE DATOS:

#### 4.1 Población

Para efectos de esta investigación, tomaremos como válido el número de personas que en promedio acuden al establecimiento de antojitos regionales en Handmade Snacks Restaurant, a través del método de la observación por una semana en diferentes horarios, para así determinar nuestra muestra promedio para las encuestas, determinando un tamaño de 100 encuestados, y además la entrevista realizada con la dueña del negocio para conocer los datos de la empresa objeto de estudio.

Respecto a la investigación de “caso único”, es definido a partir del análisis de un caso con valor significativo e importante (Galve & Ortega, 2000; Alajoutsijärvi *et al.*, 2001, Martín & De la Calle 2003, mencionados por Villarreal, s.f. p.8).

### 5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la “*investigación cualitativa* se utiliza principalmente técnicas como *la entrevista*, *la observación* participante y las conversaciones de grupo. Los procesos investigativos cuantitativos aplican técnicas como los cuestionarios y los registros de observación sistemáticos” (Escudero & Cortes, 2018. p.68.).

Para el bosquejo de nuestro *caso de estudio*, el restaurante Handmade Snacks Restaurant, utilizamos la observación participante que al efecto mencionan Escudero & Cortes (2018), es una técnica empleada para obtener información y datos respecto a las personas, el comportamiento, la cultura y comportamiento. Es flexible, proporciona información específica de la vida diaria de los individuos. “El objetivo de la observación participante es estudiar *in situ*, desde dentro, involucrando investigador e informantes en interacción social en el espacio natural de estos últimos” (Caïs, Folguera, & Formoso, 2014, p.70). En el caso de la observación tipo participante se confiere como aquella que procede de lo intrínseco de la realidad humana (p.78).

De igual forma se utiliza como técnica de investigación *la entrevista*, la cual el Diccionario de la Lengua Española la describe como la afluencia procedida de dos o más sujetos en un contexto determinado con el objeto de abordar o solventar un negocio.

Díaz, Torruco, Martínez & Varela, (2013), argumentan “que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles” (p.1). Por tal motivo consideramos prudente su utilización de manera adicional a la aplicación de los

cuestionarios para medir las variables sujetas a nuestra investigación.

La técnica de la *entrevista semiestructurada* se realiza de acuerdo a una de las formas de entrevista que establecen Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013, p.1) como son:

- *Entrevistas semiestructuradas*: son aquellas que se estructuran con base en interrogantes establecidos con la flexibilidad de modificarse de acuerdo al entrevistado. Tienen como ventaja el proceso de adaptación con el afán de advertir impresiones, aclarar conceptos o procesos y minimizar formalismos.
- *Entrevistas no estructuradas*: son aquellas que se caracterizan por ser aún más flexibles, informales, con total proceso de adaptación de la circunstancia e individuos. Por lo tanto, se puede abordar más allá de los interrogantes establecidos. Un aspecto a considerar es que puede causar vacíos en la información requerida para la investigación.

## 6. ANÁLISIS DE DATOS

### 6.1 Resultados de la metodología cualitativa

#### 6.1.1 Antecedentes fundamentales y entorno de la empresa Handmade Snacks Restaurant

De acuerdo a la entrevista semiestructurada con la dueña del negocio respecto a los datos generales de la empresa: creación, giro, productos que comercializa, expectativas del negocio, comenta:

Handmade Snacks Restaurant tiene ya 18 años de permanecer en las preferencias del consumidor como negocio regional de antojitos típicos iniciando su negocio en Jalapa, Veracruz, sin embargo ante la necesidad de migrar hacia otro lugar por cuestiones personales, deciden radicar en Villahermosa, Tabasco, y se

apertura en el 2001, un nuevo restaurant en la colonia de Villahermosa, Tabasco, como negocio de comida rápida estilo Veracruz, ante la similitud de gustos entre los dos estados (Veracruz y Tabasco), se obtuvo muy buena aceptación de los productos elaborados a base de masa de maíz, y en 2009 deciden apertura otra franquicia ubicada en la zona remodelada del centro de Villahermosa, que a la fecha continúa trabajando.

Hace aproximadamente 10 años, Handmade Snacks Restaurant quiso expandir su negocio, sin embargo, no han logrado cumplir este fin, ya que a los clientes les parece muy elevada la venta de la marca, situación que los llevó a identificar también, que no contaban con procesos estandarizados.

Después de ello, se dieron a la tarea de establecer una serie de manuales de organización y procedimientos internos, que han tratado de estandarizar sin mucho éxito.

Handmade Snacks Restaurant, tiene establecido su negocio desde el 2001, con antojitos estilo Veracruz, sus productos conservan el sabor, el valor nutricional aceptable que muy difícilmente proporciona una franquicia de comida rápida, como McDonald's, Subway o las pizzerías.

#### 6.1.2 Planeación estratégica de la empresa

Como parte de su planeación estratégica tiene establecida su misión, visión y sistemas de valores, servicios y productos que ofrece, destacando algunas estrategias y metas compartidas, los cuales le han aportado rumbo y enfoque al restaurant, continúa aportando la dueña en entrevista.

Los principales elementos que considera esenciales sin duda son los empleados que laboran en el negocio.

Por lo que en la Tabla 1, se detalla lo expresado por la dueña durante la entrevista:

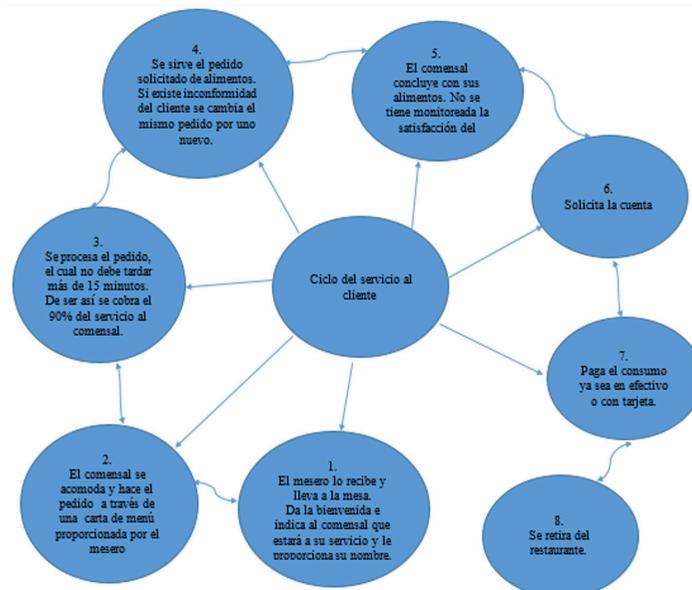
**TABLA 1.**  
Planeación estratégica de Handmade Snacks Restaurant

<i>Planeación estratégica de Handmade Snacks Restaurant</i>	<i>Actividades que realiza para lograrlo</i>
<p><i>Misión</i> Ser una empresa altamente competitiva destacando el excelente servicio a nuestros clientes, la calidad y el sabor de nuestros productos, así como el agradable ambiente de trabajo de nuestra organización.</p>	<p>Generar el interés del capital intelectual en producir con calidad y buen sabor los productos que ofrece el restaurant a través de la actualización de sus conocimientos y estímulos que les permitan fomentar e innovar mejores estrategias que generen bienestar para ellos y sus familiares, incrementando la calidad y buen servicio a nuestros clientes.</p>
<p><i>Visión</i> Ser una empresa líder en restaurantes de antojitos típicos veracruzanos en el estado, distinguiéndonos por nuestros servicios productos de un sabor inigualable a precios accesibles.</p>	<p>La dueña del negocio comenta: <i>Se impulsa al capital intelectual del restaurant para que genere ideas innovadoras que nos distinguan como empresa líder en restaurantes de antojitos típicos veracruzanos, por lo que se realizan reuniones mensuales y convivencia diaria amena para motivar ideas nuevas para el negocio.</i></p>
<p><i>Valores organizacionales</i> Calidad, atención, trabajo en equipo, servicio y lealtad</p>	<p>Se socializan y comentan entre el capital intelectual y se genera sinergia para su implementación.</p>
<p><i>Servicios o productos que ofrece</i> Los productos que actualmente ofrece son de la línea de antojitos estilo Veracruz, empanadas, salbutes, gorditas, tostadas, flautas, panuchos, enchiladas y picadas.</p>	<p>Menús variados diarios disponibles. Servicio a domicilio. Horario de atención de lunes a domingo de 8 a 6 de la tarde.</p>
<p><i>Estrategias y metas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el negocio como típico de antojitos veracruzanos en toda la región sur- sureste.</li> <li>• Integrar un excelente equipo de trabajo de alto rendimiento.</li> <li>• Proporcionar antojitos ricos y con un estándar aceptable nutritivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar en el capital intelectual del restaurant ideas innovadoras de expansión.</li> <li>• Integrar a todo el capital intelectual en su desarrollo profesional y personal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.

Su ciclo del servicio al cliente, previamente explicado por la dueña se detalla de acuerdo a la Figura 1, que se muestra a continuación:

**Fig. 1.** Ciclo del servicio al cliente en Handmade Snacks Restaurant.



Fuente: elaboración propia, con los datos proporcionados por la empresa.

En una segunda entrevista se obtuvieron detalles un poco más específicos sobre la composición de su planeación estratégica, de acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 2, siguiente:

**TABLA 2.**  
FODA de Handmade Snacks Restaurant

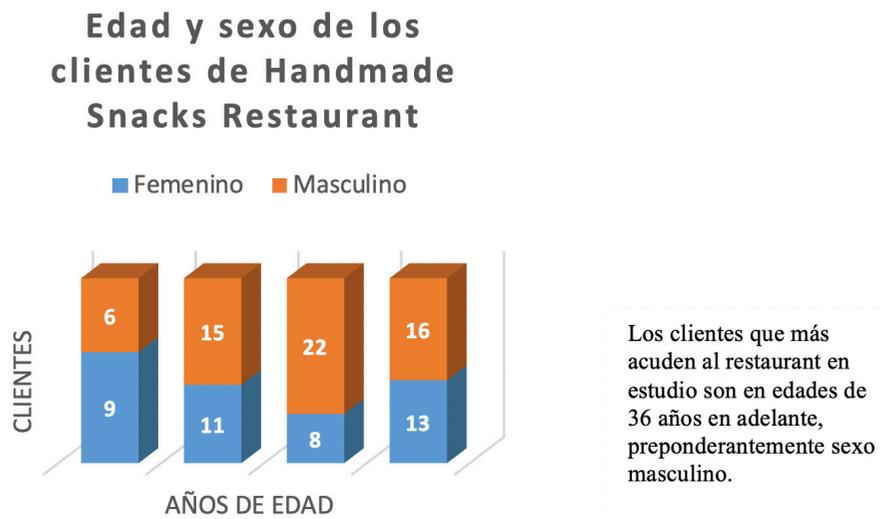
Entorno de la organización y sus desafíos en términos de su estrategia de crecimiento comercial	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente ubicación</li> <li>• Buena sazón</li> <li>• Trato amable al cliente</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Higiene</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencias del personal</li> <li>• Se carece de capacitación al personal</li> <li>• Rotación de personal</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicio a domicilio</li> <li>• Que los productos ofrecidos sean de gran acogida para todo público</li> <li>• Capacidades de negociación con proveedores</li> <li>• Aumento de la demanda.</li> <li>• Venta por redes sociales</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener a nuestro alrededor infinidad de locales que ofrecen diversos alimentos</li> <li>• Pandemia COVID -19</li> <li>• Inflación</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Situación económica del país</li> </ul>

Fuente: adaptado de acuerdo a la plantilla de análisis DOFA que menciona Chapman en su libro *Análisis DOFA* y análisis PEST y de la información proporcionada por la empresa.

## 6.2 Análisis de los resultados de la metodología cuantitativa

### 6.2.1 Encuesta de mercado

Fig. 2. Edad y sexo de los clientes



Handmade Snacks Restaurant, actualmente cuenta con dos locales ubicados en el municipio del Centro, cuya población potencial a dirigirse es alrededor de 683.607 habitantes, según datos del INEGI habitantes 2020, representando de ese total el 48.9 % los hombres, los cuales según las encuestas de mercado realizadas son los clientes que mayormente consumen en el restaurant.

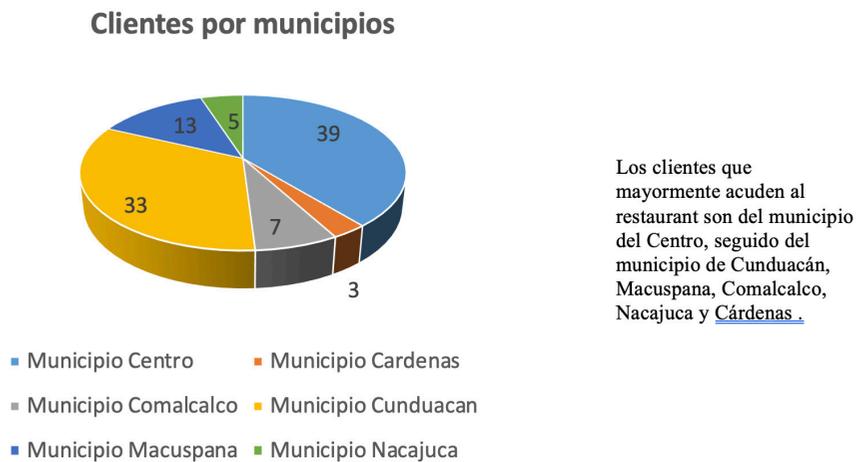
El Consejo Nacional de Población, (CONAPO) informó en noviembre de 2019 sobre la esperanza de vida de la población mexicana la cual es de 75.1 años en promedio y para 2030 se estima sea de 76.7 años. La de las mujeres es superior a la de los hombres con una brecha de casi seis años, por lo que las mujeres tabasqueñas representan un nicho de mercado importante (Gobierno de México).

Fig. 3. Ingresos mensuales de los clientes



En cuanto al nivel de ingreso, predomina la clase media-baja y media alta con un total de 65 personas de las 100 encuestadas, lo que representa más del 50 %.

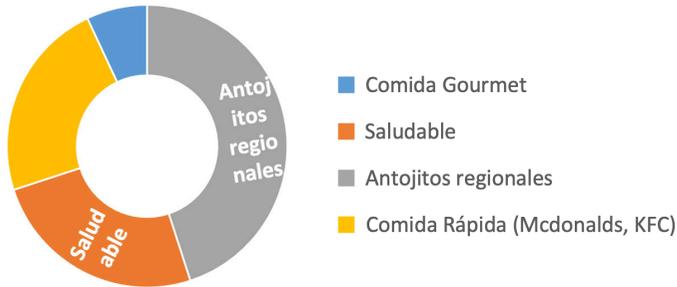
Fig. 4. Número de clientes que acuden por municipio.



Una de los datos a destacar es el municipio de Cunduacán y Macuspana, en donde el restaurant podría tener una oportunidad de expansión, en ambos municipios se está gestando una gran actividad comercial también, que puede agregarle certidumbre al negocio.

Fig. 5.

**Preferencias de consumo**



Las preferencias de consumo de sus clientes son en antojitos regionales, y comida saludable casi a la par con la comida rápida como la de McDonald's.

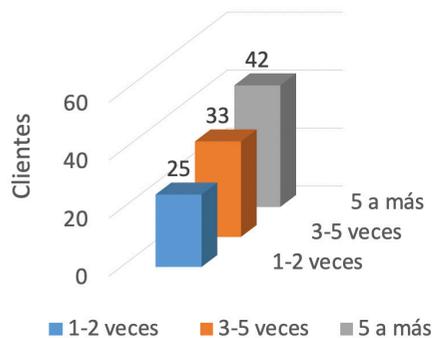
De la muestra tomada a 100 diferentes clientes que acuden al restaurant casi un 50 % tiene preferencia por la comida típica regional, si se trata de antojitos como las gorditas, empanadas, enchiladas, que son algunos de los productos que ofrece el restaurant, tal y como se muestra en la Figura 6.

Fig. 6. Productos que comercializa el restaurant



Fig. 7. Frecuencia de consumo

**Frecuencia mensual de visitas al restaurant por cliente**



Las visitas frecuentes al restaurant se encuentran de 5 a más visitas en el 42 % de los encuestados y como un mínimo de visitas podemos considerar de 3 veces al mes.

Las preferencias de consumo en el restaurant son favorables, mantener cautivos a sus clientes es el gran reto de esta empresa.

Fig. 8. Precio y calidad del producto y servicio

**Valoración de los clientes en el precio, calidad del producto y servicio.**



El precio, la calidad y el producto son los factores más importantes que los clientes consideran al momento de elegir el consumo en el restaurant, obteniendo el 43 %, seguido del precio, que para el 35 % resulta ser el principal factor a considerar.

En un estudio de mercado se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o

publicidad (Orjuela & Sandoval, 2002, p.9).

En cuanto al producto se comparó con el de la competencia, obteniendo los siguientes resultados plasmados en la Tabla 3, que se muestra a continuación:

Tabla 3.

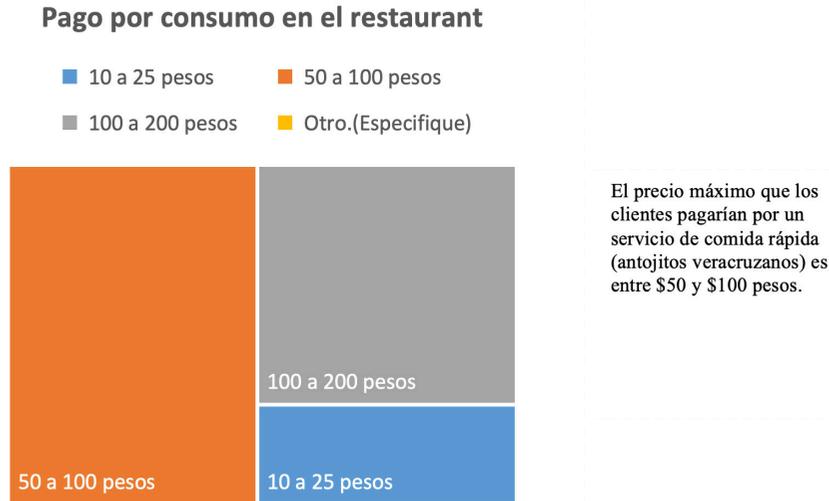
Precios de los productos que oferta el restaurant vs. la competencia

Producto Handmade Snacks Restaurant	Precio ofertado	Precio promedio de la competencia
Empanadas	\$ 13.00	\$ 12.00
Salbutes	19.00	15.00
Panuchos	17.00	15.00
Tostadas	19.00	19.00
Enchiladas	70.00	65.00
Gordita	16.00	18.00

Fuente: elaboración propia, con los datos proporcionados por la empresa.

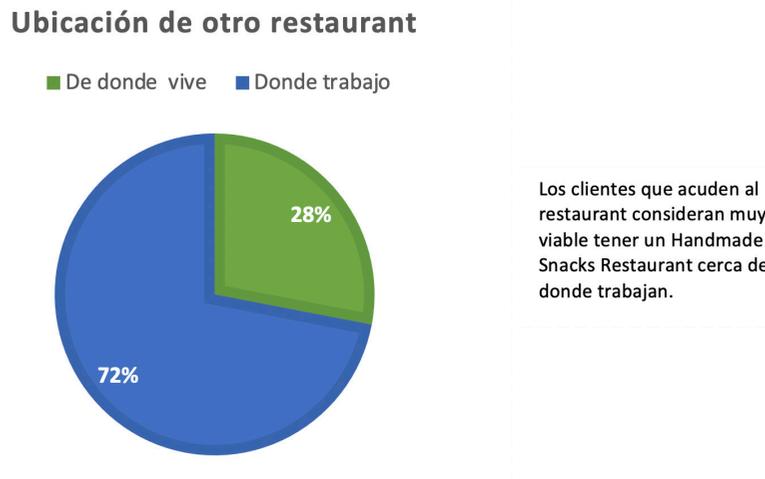
Los productos que ofrece el restaurant en estudios son muy competitivos, se observa en algunos productos incluso ligeramente más elevados los precios de sus productos, una oportunidad de mejora importante.

**Fig. 9.** Pago por consumo de los clientes



Para atraer clientes y conservar su ventaja competitiva, el restaurant cuenta con servicio a domicilio, pero solo en ciertas épocas del año, no se ha incluido como un servicio adicional ordinario.

**Fig. 10.** Ubicación de otro restaurant



Las dos sucursales de Handmade Snacks Restaurant se encuentran ubicadas estratégicamente, considerando la afluencia de clientes y también en zona de alta seguridad pública. Algunas consideraciones serían el no contar con un área de estacionamiento y con un área cerrada con aire acondicionado según se pudo apreciar en las visitas al restaurant.

### 6.3 Encuesta de satisfacción del cliente en Handmade Snacks Restaurant

De acuerdo a la encuesta de satisfacción al cliente aplicada a 100 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se realizó una encuesta de satisfacción del cliente de acuerdo a “Survey Monkey, Encuestas en línea” aplicada a 100 personas que acuden al restaurant obteniéndose los siguientes resultados:

#### *Fidelidad*

- El 100 % de los encuestados manifestaron que muy probablemente recomendarían el restaurant a sus amigos o colegas.
- El 82 % tiene más de 4 años acudiendo al restaurant.

#### *Percepción del cliente (producto y servicio)*

- En cuanto a que tan satisfecho está con los productos y el servicio que se ofrece, el 80 % contestó estar muy satisfecho con el servicio, el 10 % algo satisfecho y el otro 10 % algo insatisfecho.
- Los clientes describen los productos del restaurant como de alta calidad, único, confiable, de buena relación calidad-precio.
- Los productos que ofrece el restaurant satisfacen muy bien a sus clientes en un 80 % y extremadamente bien en un 20 %.
- La relación entre la calidad y precio del producto la calificaron en término promedio al de la competencia.
- El restaurant ha sido receptivo con los clientes que manifiestan algunas preguntas o inquietudes con los productos.
- De los comentarios finales agregados a la encuesta el 10 % manifestó su deseo de que el restaurant abra más temprano, de igual forma que se mejore el cocinado del pollo de las empanadas.

## 7. DISCUSIÓN

De acuerdo a Porter, la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio (2008, p.54).

De la encuesta de mercado realizada, destacan las visitas frecuentes al restaurant por parte de sus clientes en los que se obtuvo que el 42 % visitan el restaurant de 5 a más veces por mes, y el 33 % considera como mínimo 3 veces al mes, por lo que hay fidelidad de sus clientes.

También se puede apreciar que el precio, la calidad y el producto son los factores más importantes que los clientes consideran al momento de elegir el consumo en el restaurant, ya que obtuvo un 43 % de preferencias, seguido se ubica el precio de los productos que para el 35 % de los clientes resulta ser el principal factor a considerar.

La estrategia de marketing de líder en costos por parte del restaurant es relativa ya que actualmente compite muy bien en cuanto a precio y calidad del producto y servicio con la competencia directa e indirecta, así se observa en los resultados obtenidos en la encuesta en donde el precio máximo que los clientes pagarían por un servicio de comida rápida (antojitos veracruzanos) es entre \$50 y \$100 pesos.

De acuerdo a la encuesta el 72 % de sus clientes consideran muy viable tener un Handmade Snacks Restaurant cerca de donde trabajan, por lo que resulta favorecedor debido a que de los 100 clientes encuestados que acuden al restaurant el 39 %, corresponden al municipio del Centro, seguido del municipio de Cunduacán con un 33 %, Macuspana con un 13 %, Comalcalco con un 7 %, Nacajuca con un 5 % y Cárdenas con un 3 %.

Por lo anterior su potencial puede estar en ampliar su extensión territorial primero hacia todo el municipio del Centro, ya que actualmente se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, con dos sucursales, de ahí que se puedan extender a otros municipios del estado, ya que cuenta con una amplia aceptación en los municipios más cercanos a la ciudad capital del estado y considerar incluir clase-alta, como nuevo mercado objetivo.

Se propone valorar la ampliación de horarios de servicio y modificar la imagen del restaurant para que pueda competir con las franquicias de comida rápida como competencia alternativa y producto con una alta *diferenciación*.

También podemos decir que el océano azul de Handmade Snacks Restaurant, será colocarse como una nueva alternativa de negocio de diversión-comida rápida, para que pueda permanecer por lo menos 18 años más en la preferencia del consumidor.

## 8. CONCLUSIONES

Handmade Snacks Restaurant puede apreciar su estrategia de marketing en función de los siguientes aspectos:

- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Horarios de atención
- Frecuencia de visita al restaurant
- Productos existentes diferenciadores con la competencia (nuevas presentaciones con ingredientes nuevos).

En el caso del Handmade Snacks Restaurant, sus productos son de consumo perecedero, clasificado del tipo de comida rápida, por ser antojitos típicos de la región y el país, se considere el tipo de demanda satisfecha no saturada y continua, sus productos diferenciadores son las gorditas y las picadas, por ser bienes de consumo continuo con posibilidades de incremento en ventas por la población consumidora.

El restaurante en estudio cuenta con un porcentaje favorable de clientes fieles a los productos alimenticios que ofrece, siendo estos en su mayoría hombres, sin embargo, dada la tendencia hacia el crecimiento de población femenino, debe considerar otras opciones en su menú para ampliar las preferencias en este género, como clientes potenciales.

Uno de los aportes realizados por algunos clientes como oportunidad de mejora para el restaurant es la extensión de horarios de servicio, ya que actualmente

el horario es de 8 am a 6 pm, y demandan sea de 7 am a 6 pm.

De acuerdo al ciclo del servicio con el cliente, Handmade Snacks Restaurant, tiene bien identificado su proceso, desde el inicio hasta el cierre, pero no se observan estrategias adicionales para generar posicionamiento del producto y servicio, pero no cuenta con otro tipo de marketing directo para generar ventas a domicilio como el Uber eat.

Actualmente más empresas de comida rápida y gourmet están llegando al estado de Tabasco con conceptos muy innovadores, por lo que se diversifica la oferta de productos y servicios, considerando también que se tienen como competencia alternativa los cines, que también están ampliando su mercado en el estado, se hace necesario innovar en el negocio con la estrategia de diferenciación y a través del marketing directo, además, los clientes demandan incluir tamales y posiblemente tacos.

Actualmente se tienen identificados locales de comida que ofrecen antojitos de la región como son: el Charco del Sapo, Panuchos Pasita, Lamparilla, El Rincón Tabasqueño, La Parroquia, Anita, McDonald's, Subway o las pizzerías, por lo que se debe considerar innovar.

*Consumidores.* Se tienen identificados a consumidores de todas las edades y de nivel socio-económico bajo y medio alto.

*El interior del lugar es agradable y limpio, los empleados están uniformados, pero impera el detalle del aire acondicionado en todo el restaurant, esto debido a las altas temperaturas de calor que se registran en el estado de Tabasco.*

Teniendo en cuenta que la tendencia actual es hacia un marketing más dirigido o incluso de uno a uno, cada vez más compañías están adoptando el *marketing directo*. Thompson (2006, p.1) considera que el *marketing directo es un sistema de comercialización que utiliza uno o más medios de comunicación y distribución directa para establecer conexiones uno a uno con clientes individuales que han sido cuidadosamente seleccionados, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con ellos.*

Thompson afirma que el funcionamiento del *marketing directo* se basa en la utilización de *bases de datos* que contienen información muy detallada de cada cliente o prospecto con la finalidad de ajustar las ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos e incluso de compradores individuales (2006, p.1).

Tal es el caso de nuestra empresa en estudio Handmade Snacks Restaurant, actualmente utiliza como medio de interacción directa con sus clientes el Facebook y spot publicitarios en un programa de radio de mayor rating en el estado, de igual forma se tiene establecido comunicación directa con los clientes en el restaurant, sin embargo, no se realiza una encuesta de salida de satisfacción al cliente.

Las promociones que ofrece el restaurant se conceden de manera cíclica en periodos de menor venta, y van enfocadas a incrementar el número de consumos por el mismo precio a ciertas horas y días de la semana.

Los empleados del restaurant son capacitados constantemente en atención al servicio, y se selecciona al personal que mejor sentido del servicio y responsabilidad manifieste.

## REFERENCIAS

- Álvarez, T., Mijares, B. & Zambrano, E. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA occidente. *Telos*, 15(1), 13-31.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99326637003>
- Barón, S, Fermín, S, Molina, E. (2018). Estrategias de mercadeo basadas en el marketing digital orientadas a la captación de nuevos clientes de las pymes. caso de estudio: Grupo Inter Game 2012, C.A. Obtenido de redalyc: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i7.39>  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968096001>
- Bembibre V. (2008). Definición de mercado. *Definición ABC*. <https://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>
- Chirinos, C. (19 de junio de 2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. Ulima.edu.pe. Obtenido de Ulima.edu.pe: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2011.n029.233>
- Escudero, C. & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH. repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodosCualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf
- García I. (7 de noviembre 2017). Definición de mercado. *Economía Simple.Net*. <https://www.economiasimple.net/glosario/mercado>
- Gobierno de México (s.f). Informa Conapo sobre la esperanza de vida de la población mexicana. <https://www.gob.mx/conapo/prensa/informa-conapo-sobre-la-esperanza-de-vida-de-la-poblacion-mexicana-226180?idiom=es#:~:text=En%202019%2C%20la%20esperanza%20de,brecha%20de%20casi%20seis%20a%20C3%B1os>.
- González, N. (5 de noviembre de 2020). Desarrollar una estrategia de marketing. *Magenta*. <https://magentaig.com/developar-una-estrategia-de-marketing/>
- INEGI (s.f.). Información por entidad. *Cuéntame*. <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/tab/default.aspx?tema=me&e=27>
- Kotler, P. & Trías de Bes, F. (2004). *Marketing lateral. Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. México: Pearson Prentice Hall.
- Manene, L. M. (2012). *Mercado: concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación*. <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Najul Godoy, J. (Julio-diciembre 2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral*, 4(8), 23-35. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- Orjuela, S. & Sandoval, P. (2002). Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos. (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago. [http://www.eenbasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/Univ.Chile\\_Tesis\\_Guia\\_del\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Proyectos.pdf](http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf)
- Solórzano, G. & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Studylib (s.f.). El momento de la verdad. <https://studylib.es/doc/5366852/momentos-de-verdad-1>
- Survio (2019). Estudio de mercado para un restaurante. <https://www.survio.com/survey/d/D7C2X8A9A1J5Y1X6Z>
- Restrepo, F. C. E.; Restrepo Ferro, L. S. & Estrada Mejía, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 12(32), 289-294. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>
- Thompson, I. (2006.). El marketing directo. *Marketing-Free*. <https://marketing-free.com/marketing/marketing-directo.html>